

SAMUDERA BIRU SEBAGAI KERANGKA KESUKSESAN BISNIS “POCARY SWEAT” DI ERA PERSAINGAN GLOBAL

Tulus Widjajanto

Program Studi Teknik Industri, FTIK,
Universitas Indraprasta PGRI
Email : tuluswidjajanto@gmail.com

Diterima: Juli 2018; Disetujui: Agustus 2018; dipublikasikan: 31 Agustus 2018

ABSTRAK

Persaingan dalam kompetisi langsung yang bertujuan mengejar pertumbuhan yang stabil dan menguntungkan merupakan jalan yang ditempuh oleh perusahaan sejak jaman dulu. Mereka bertarung demi keuntungan, merebut market share dan berusaha menyajikan diferensiasi. Padahal tanpa disadari persaingan tersebut akan menghasilkan laba yang semakin menyusut. Mengingat pada kondisi pertempuran yang berat, industri dipaksa untuk bersaing demi terciptanya nilai bagi pelanggan. Konsep *samudera biru* dimunculkan oleh Profesor Kim dari *Harvard University* dengan harapan untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat. *Strategi Samudera Biru* merupakan perubahan pemikiran sebagai aksi strategi. Sebagai ilustrasinya Kim dan Mauborgne mengilustrasikan menjadi dua samudra, yaitu *Samudera Merah* (fokus kepada kompetisi yang ada) dan *Samudera Biru* (keluar dari kompetisi dan menciptakan inovasi baru).

Kata kunci: *Samudera Biru, Kesuksesan bisnis, Pocari Sweat*

ABSTRACT

Rivalry in direct competition each other for reaching stable growth and gain is the old way which every company passing by from ancient time. They fight for competition advantage, winning market and trying to create differentiation. But in other way, the competition cost will reduce the benefit. In tight competition condition, company insist to compete and also deliver value to customer. Blue Ocean concept emerged by Professor Kim from Harvard University bringing hope to get over tight rivalry. Blue Ocean strategy describe the shift paradigm in action strategy. As an illustration Kim and Mauborgne divide business strategy into two oceans, Red Ocean (focusing in existing competition) and Blue Ocean (getting out from existing competition and creating new innovation).

Keyword: *Blue Ocean, Business Success, Pocari Sweat*

PENDAHULUAN

Dewasa ini tanpa disadari kita telah mengalami berbagai perubahan. Perubahan-perubahan seperti politik, ekonomi, pendidikan, sosio-budaya, dan teknologi juga mengalami perubahan secara signifikan yang mana dalam perubahan tersebut kita sebut dengan istilah globalisasi. Globalisasi yang terjadi dapat berpengaruh secara positif dan negatif dimana semua aspek kehidupan masyarakat dapat dipengaruhi globalisasi tersebut. Banyak yang menolak adanya globalisasi tersebut, tetapi ada juga yang menerimanya. Tetapi kita tidak dapat menolak pengaruh itu karena globalisasi seiring dengan perkembangan jaman. Era perdagangan bebas yang mengakibatkan persaingan bisnis semakin berat. Dari segi internal, perusahaan perlu menciptakan visi, misi dan strategi yang tepat dengan didukung oleh strategi persaingan dan budaya perusahaan yang menunjang tercapainya visi dan misinya.

Semenjak dahulu, perusahaan-perusahaan terlibat dalam kompetisi langsung demi mengejar pertumbuhan yang stabil dan menguntungkan. Mereka bertarung demi keunggulan kompetitif, merebutkan market share dan berjuang menciptakan inovasi. Kenyataannya dalam industri-industri yang padat penghuni dewasa ini, berkompetisi langsung tak lain hanya menghasilkan perebutan para kompetitor untuk laba yang semakin menyusut.

Kerangka perubahan ini menantang perusahaan-perusahaan, pemula maupun papan atas untuk keluar dari persaingan yang berat, dengan merancang strategi baru yang gemilang, dan menerapkan penajauan diri dari kompetisi dengan biaya rendah yang menekankan penciptaan ruang pasar yang belum difikirkan oleh pesaingnya. Fokus pada pertumbuhan permintaan dan gerak menjauh dari kompetisi, serta upaya memaksimalkan kesempatan sekaligus meminimalkan resiko.

Dalam kondisi peperangan yang berat, perusahaan dipaksa untuk berlomba menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Professor Kim dari *Havard University* mengungkapkan konsep *blue ocean strategy* untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat. *Blue ocean strategy* dipakai untuk menjawab pergeseran pemikiran tersebut. Untuk mengilustrasikan pandangannya Kim dan Mauborgne menjabarkan strategi tersebut menjadi dua, yaitu *Samudera Merah* dan *Samudera Biru*. Dalam *Samudera Merah (Red Ocean)* perusahaan fokus pada pertarungan di wilayah kompetisi yang sudah ada. Perusahaan saling bertempur hingga berdarah-darah. Cara yang cerdas untuk menghadapi situasi ini, samudra biru adalah area baru yang diciptakan dengan kreatifitas dan imajinasi, dengan menciptakan aturan main sendiri sehingga cara berkompetisi yang berdarah-darah menjadi tidak relevan.

Dalam hal ini dikatakan bahwa berenang dengan sukses pada *Red Ocean* dengan jalan menenggelamkan pesaing selalu menjadi hal penting. Tetapi, dengan kondisi pasokan yang melebihi permintaan disebagian besar industri, berkompetisi meraih pangsa dari pasar yang bersitegang, meski perlu, akan mendukung kinerja prima. Perusahaan perlu melawati kompetisi. Untuk mendapatkan laba dan peluang pertumbuhan baru, samudera biru dapat diimplementasikan oleh perusahaan.

Strategi Samudera Biru merupakan strategi untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi. Yaitu dengan menciptakan pasar baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. Strategi Samudera Biru merupakan sebuah taktik mengalahkan pesaing dengan fitur inovasi produk yang diabaikan oleh para pesaing. Inovasi ini biasanya berbeda dengan yang sudah ada dalam pasar. Samudera Biru mendorong perusahaan untuk masuk dalam arena pasar baru yang potensial, dan yang belum dipikirkan oleh para pesaing. Berbeda dengan Samudera Merah, seluruh kompetitor menawarkan keseragaman fitur produk dan memperebutkan pasar yang juga sama. Sehingga terjadi adalah pertempuran yang berdarah-darah, mengingat arena yang diperebutkan menawarkan keseragaman produk. Muatan dari strategi Samudera Biru adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru belum dipikirkan oleh pesaing. Sehingga

perusahaan bisa berenang sendirian menguasai samudera itu sebelum para pesaing menyadarinya.

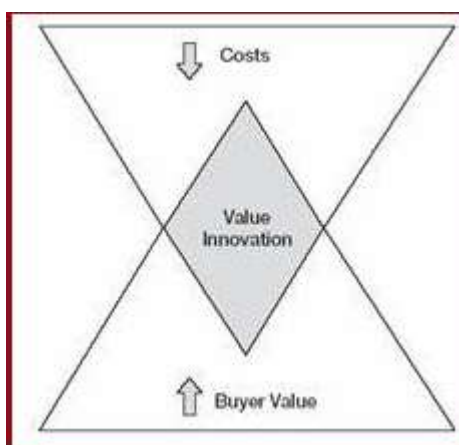
Pemikiran yang disajikan dalam model Strategi Samudera Biru tersebut dengan mencari pasar baru yang belum terpikirkan oleh para pesaing saat ini. Penerapan Strategi Samudera Biru ini diperlukan beberapa hal untuk membangun pasar yang baru, dan mengeksploitasi pasar yang belum dipikirkan oleh pesaing serta melindungi sehingga tidak ada pesaing lain yang dapat masuk. Yang perlu diperhatikan adalah menciptakan industri yang baru, dan memperluas jangkauan produk yang sudah dimiliki.

Tabel 1.1 : Perbedaan ROS dan BOS

Strategi Samudera Merah	Strategi Samudera Biru
Persaingan dalam <i>existing market</i>	Menciptakan <i>new market</i>
Memenangkan kompetisi	Kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi <i>existing demand</i>	Menciptakan <i>new demand</i>
Nilai dan biaya penjualan	Terjadi pertukaran nilai dan biaya
Memadukan <i>cost leadership</i>	Memadukan diferensiasi dan <i>cost leadership</i>

Menciptakan Samudera Merah dasarnya adalah menurunkan biaya dengan menaikan nilai, yang dilandasi pemikiran bahwa nilai pembeli dengan melihat dari kegunaan dan harga yang ditawarkan, mengingat nilai bagi perusahaan akan berdampak bagi harga pembeli dan struktur biaya, maka inovasi nilai akan tercapai ketika keseluruhan sistem (utilitas, harga dan biaya) teramu dengan tepat. Inovasi akan berdampak pada penekanan setara pada nilai dan inovasi itu sendiri. Inovasi nilai terjadi karena berfokus merubah kompetisi menjadi tidak relevan dengan membuat perubahan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Sehingga perusahaan secara otomatis membuat pasar yang baru dimana pesaing belum ada.

Dalam samudra biru menekan biaya secara bersamaan dapat meningkatkan nilai tambah pembeli. Nilai pembeli bersumber dari kegunaan dan harga jual yang ditawarkan perusahaan, karena nilai perusahaan berasal dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai ketika kegiatan manfaat, harga dan biaya perusahaan teramu dengan tepat. Pendekatan sistem inilah yang menjadikan terciptanya samudra biru. Samudra merah memenangkan pada pasar yang sama, dan perusahaan harus memenangkan persaingan dengan mengeksploitasi permintaan yang sudah ada.



Gambar 1. Inovasi Nilai –Samudra Biru

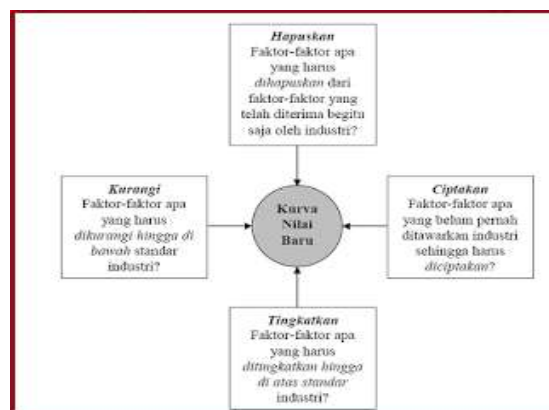
Porter (1996) menyebutkan bahwa inovasi (misalnya: inovasi produksi) dapat dilakukan pada level subsistem dengan tanpa merubah strategi perusahaan secara keseluruhan. Dalam inovasi produksi bisa merubah struktur biaya dalam memperkuat strategi kepemimpinan yang merubah proporsi manfaatnya. Inovasi semacam ini dapat mempertahankan dan meningkatkan posisi nilai perusahaan dalam ruang pasar yang sudah ada, pendekatan subsistem ini jarang menciptakan samudra biru. Inovasi nilai lebih dari sekedar berinovasi. Inovasi nilai pada samudra biru merupakan strategi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk lebih mengarahkan seluruh sistem yang ada dengan tujuan mencapai terobosan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Inovasi akan selalu terpisah dari inti strategi tanpa pendekatan semacam ini, (Kim & Mauborgne, 2005).

Inovasi nilai menekankan sama pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi berfokus pada penciptaan nilai berskala besar, yang dapat meningkatkan nilai namun tidak membuat unggul di pasar. Inovasi tanpa nilai bersifat mengandalkan teknologi, *market leader* dan membidik yang belum siap diterima dan di konsumsi oleh pasar. Gerald dan Peter (2002 dalam Kim & Mauborgne, 2005), menyampaikan kurang dari 10% menjadi pemenang, lebih dari 90% sebagai perintis, sisanya sebagai pecundang. Pengertian tersebut membedakan antara inovasi nilai, inovasi teknologi dan usaha menjadi *market leader*. Inovasi nilai dalam samudra biru terjadi bila perusahaan menggabungkan inovasi dengan manfaat, harga dan biaya. Kim dan Mauborgne (2005) menekankan pelopor teknologi dan pasar yang gagal dalam memadukan inovasi dengan manfaat adalah perusahaan yang umpan yang akan dimakan oleh kail perusahaan-perusahaan lain.

Untuk dapat menciptakan inovasi nilai, perusahaan harus menangkap dan membandingkan dengan pesaing dalam industri, komponen yang belum dan yang sudah ditawarkan dalam industri sehingga tercipta inovasi nilai, serta untuk dapat memetakan hal tersebut, maka digunakan *Strategy Canvas*. Kanvas strategi merupakan kerangka aksi dan analisa untuk membuat strategi samudra biru.

Muncul pertanyaan bagaimanakah menciptakan Inovasi nilai dalam strategi perusahaan? Inovasi nilai diciptakan di wilayah yang mana perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Dalam menghemat biaya dilakukan dengan: 1) Mengurangi faktor yang menjadi titik persaingan pada industri. 2) Peningkatan nilai pembeli dengan menciptakan komponen yang belum ditawarkan.

Hasil strategi kanvas dilakukan aktivitas yang dibuat merujuk pada kerangka kerja 4 langkah: 1) Faktor apa yang perlu dihapuskan dari faktor yang telah diterima oleh industri; 2) Faktor apa yang perlu dikurangi sampai di bawah standar industri; 3) Faktor apa yang perlu ditingkatkan sampai di atas standar industri; 4) Faktor apa yang belum pernah ditawarkan dan harus diciptakan.



Gambar 2. Kerangka Empat Langkah

Prinsip dalam memandu keberhasilan perumuskan Strategi Samudera Biru :

1. Merekonstruksi batasan pasar

Merekonstruksi batasan pasar diperlukan untuk menghindari dari persaingan menciptakan peluang. Melihat peluang merupakan tantangan tersendiri. Ini merupakan dasar perusahaan mengetahui dalam memahami dan merekonstruksi realitas pasar serta menciptakan Samudera Biru. Proses rekonstruksi batasan pasar digambarkan oleh tabel di berikut ini.

Tabel 1.2 . Menuju Kompetisi *Blue Ocean*

	<i>Red Ocean</i>	<i>Blue Ocean</i>
Industri	Fokus pesaing	Melihat alternatif
Kelompok strategis	Fokus posisi kompetitif	Melihat kelompok strategis
Kelompok pembeli	Fokus melayani pembeli lebih baik	Melihat kelompok pembeli
Cakupan produk atau penawaran jasa	Fokus memaksimalkan produk dan penawaran	Melihat produk dan penawaran pelengkap
Orientasi fungsional-emosional	Fokus memperbaiki harga	Mereview orientasi industrinya
Waktu	Fokus adaptasi eksternal	Berpartisipasi membentuk tren

2. Fokus pada *big strategy* dan tidak pada angka

Perencanaan strategi sering membuat perusahaan terjebak pada Samudera Merah: yaitu cara peningkatkan *market share*, menangkap peluang baru atau menurunkan biaya dengan cara melibatkan sejumlah anggaran dan tujuannya. Hal tersebut mengakibatkan persiapan dokumen yang disusun dan diberikan oleh masing-masing bagian dan bahkan saling *overlapping* kepentingannya. Pada proses tersebut waktu dihabiskan untuk mengisi angka ketimbang berpikir dan menciptakan peluang baru. Pendekatan dengan menggunakan kanvas strategi memberi gambaran visual untuk membantu memfokuskan tujuan dan sasaran dalam menciptakan *Blue Ocean*.

3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada

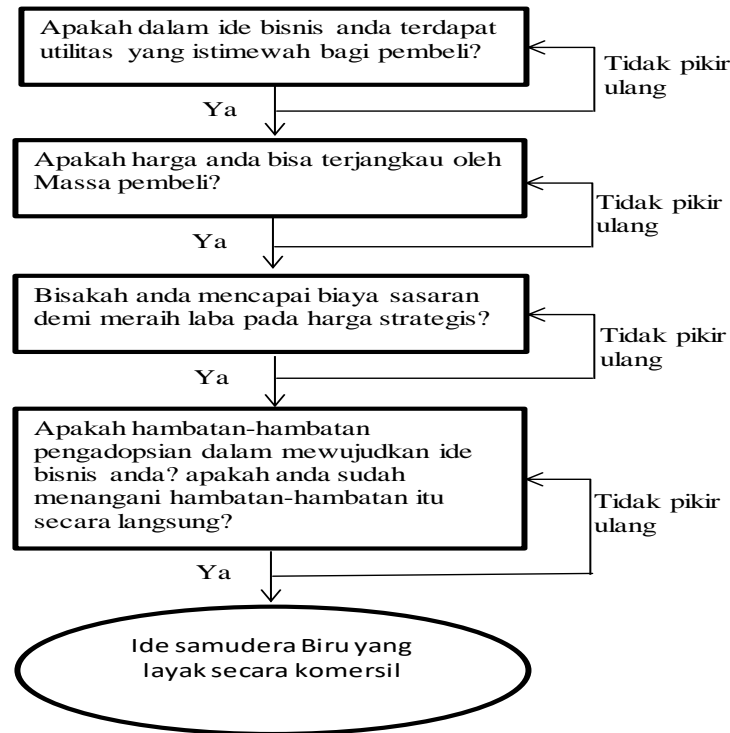
Hal umum yang terjadi dalam *competitive strategy*: fokus pada konsumen yang ada dan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi setiap perbedaan pada pembeli. Semakin berat persaingannya, terjadi kustomisasi pada penawaran produk. Perusahaan bersaing untuk mewujudkan preferensi konsumen melalui tajamnya segmentasi, maka tercipta pasar yang sangat kecil saja. Daripada konsentrasi tertuju pada konsumen, Strategi Samudera Biru melihat yang terjadi diluar konsumen, kemudian mempertimbangkan hal yang diharapkan pembeli secara umum. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk melampaui permintaan dan membuka peluang konsumen baru yang belum ada

4. Mengaplikasikan strategi secara benar

Tantangan berikutnya adalah menciptakan *Blue Ocean* adalah membuat sebuah model bisnis yang kuat untuk memastikan bahwa perusahaan akan sukses dalam mencapai laba yang sehat.

Untuk membangun Strategi Samudra Biru strategi yang perlu difokuskan adalah

manfaat pembeli, harga, biaya dan adopsi, seperti digambar pada Gambar 2.5, dengan penjelasan sebagai berikut:



Gambar 3. Strategi BOS

Apakah ide bisnis sudah mendapat hasil istimewa bagi pembeli? Perusahaan seharusnya dapat menyajikan nilai dari produk atau jasa yang telah disajikan menjadi suatu hal baru yang di hadirkan. Tanpa mengeliminasi fungsi utama yang ditawarkan, walaupun dijumpai faktor yang diminimalisir, bahkan dijumpai adanya faktor yang dihilangkan walaupun menjadi hal yang standar. Bila segi manfaat bagi pembeli belum kuat, seyogyanya dirumuskan ulang, dan bila sudah sukses dapat diteruskan pada harga.

Harga

Apakah harga yang anda tawarkan dengan adanya nilai tersebut masih dapat dijangkau oleh target pembeli? Harga harus mampu dijangkau oleh konsumen dalam industri yang sama atau mampu dijangkau diluar konsumen yang berada diluar target industri saat ini. Sebab pasar mengharapkan harga yang ada harus berada dibawah atau relatif dari suatu harga yang mampu dijangkau oleh konsumen dalam industri sejenis. Bila harga yang ditawarkan belum bisa dijangkau, seharusnya dipikirkan lagi untuk penentuan harga

Biaya

Apakah dapat mencapai target biaya untuk mendapatkan laba pada kisaran harga itu? Penting dilakukan perhitungan dari seluruh biaya, investasi, biaya operasional, biaya promosi dan hal lain yang tidak dapat dihindarkan dari perubahan nilai produk atau jasa yang akan dinaikkan dan tidak menguntungkan. Meningkatkan dan menciptakan faktor baru agar pembeli mendapat manfaat lebih, tapi perusahaan harus mampu mendapatkan laba yang baik. Pada saat biaya yang menjadi target tidak bisa dipenuhi, maka ide samudra biru harus diimplementasikan, dan bila berhasil dapat diteruskan pada tahap adopsi.

Pengadopsian

Apakah hambatan dalam mengaplikasikan strategi ini sudah teratasi? Apakah semua hambatan sudah dapat diselesaikan secara langsung?

Perusahaan harus siap menghadapi hambatan dalam pengadopsian, misalnya; penolakan mitra bisnis, penolakan pembeli pada produk yang susah digunakan oleh konsumen, tingginya kemampuan serta manfaat dari jasa atau produk yang terjadi sebelum memberikan kemudahan bagi pembeli. Keempat rangkaian strategi, setelah mengamati cara yang ditempuh untuk mendapatkan kemungkinan samudra biru, membuat kanvas strategi untuk menjabarkan strategi samudra biru di masa depan maka membangun model bisnis yang baik untuk memastikan perusahaan bisa menghasilkan laba yang baik, maka ide samudra biru harus dijalankan dengan benar. Bila secara keseluruhan keempat strategi dapat terjawab dengan baik, maka samudra biru dapat diimplementasikan secara layak.

Hambatan Terhadap Peniruan

Pertanyaan yang muncul adalah apakah produk blue ocean mudah atau susah untuk ditiru? Seperti diketahui, dalam implementasi blue ocean bukan hasil yang statis tetapi suatu proses yang dinamis. Ketika perusahaan mengimplementasikan blue ocean, maka cepat atau lambat akan muncul pengekor.

Sudah menjadi hukum alam bila perusahaan yang sukses dan memperluas blue ocean-nya, maka akan makin banyak perusahaan lain mengikutinya. Suatu strategi blue ocean berjalan tanpa hambatan yang berarti selama 10 hingga 15 tahun. Hambatan bagi para pengikut adalah strategi blue ocean merupakan pendekatan sistemik yang bukan hanya membuat berjalannya elemen strategis dengan baik, tetapi menuntut keterpaduan elemen dalam sistem integral agar menghasilkan inovasi nilai. Itulah sebabnya jarang terlihat adanya peniruan strategi terjadi secara cepat, mengingat hal yang tidak mudah.

METODE

Metode yang dipakai dalam penulisan ini adalah dengan melakukan study literature yang berhubungan dengan kondisi bisnis "Pocary Sweat", yang meliputi sejarah dan tahapan-tahapan yang dilaksanakan oleh PT. Otsuka dalam mengaplikasikan Strategi Samudra Biru sehingga tercapai kesuksesan bisnis dalam menghadapi era persaingan global dalam industri minuman. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana PT. Otsuka memenangkan persaingan dalam bisnisnya dengan mengaplikasikan Strategi Samudra Biru. Metode analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *blue ocean strategy*, dengan mengintegrasikan komponen-komponen sukses yang dilakukan oleh PT. Otsuka.

Pada saat strategi perusahaan disusun secara reaktif untuk mengikuti irama kompetisi, maka suatu strategi tersebut akan kehilangan keunikannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Strategi Samudra Biru merupakan strategi untuk menaklukkan pesaing melalui penawaran fitur produk inovatif, yang diabaikan oleh pesaing. PT Otsuka yang bergerak di bidang farmasi melakukan blue ocean strategy karena persaingan yang sangat ketat di bidang farmasi maka PT Otsuka menciptakan minuman pertama di dunia yang bernama pocari sweat.

Berikut ini adalah tahapan penerapan blue ocean strategy pada PT Otsuka dalam melepaskan produk minuman pocari sweat, sebagai berikut:

Tahapan awal

Akihiko ingin membuat produk yang belum pernah ada. Akihiko baru berusia 35 tahun berkeinginan untuk membuat produk yang dapat menjadi kekuatan perusahaan dengan kemampuan yang dia miliki. Akihiko didatangi Rokuro Harima, seorang staf-nya yang bertanggung jawab dalam pengembangan minuman. Harima merupakan ahli rasa dan menangani pengembangan produk Oronamin C. Harima mengeluarkan sebotol cairan dari sebotol infus dan mengusulkan untuk dijadikan sebuah produk minuman.

Eksperimen

Melakukan eksperimen terhadap cairan ion agar bisa dikonsumsi oleh tubuh manusia, dilakukan selama 4 tahun lamanya

Penemuan tak terduga

Melakukan uji coba perubahan rasa sebanyak 1000 kali percobaan gagal dari cairan ion menjadi minuman kesehatan dengan mengandung 10% kadar gula, dengan tambahan pencampuran cairan buah.

Reaksi Konsumen

Bagian pemasaran yang dipimpin Jiro Tanaka mulai mendatangi toko retail langganannya. Namun saat para pelanggan mencoba rasa Pocari Sweat, mereka menolak dengan alasan rasanya yang tidak lazim. Mereka tidak yakin bahwa minuman yang ditawarkan tersebut akan laku

Titik Balik

Dilakukan pembagian Pocari Sweat secara gratis di seluruh Jepang sebagai sarana menarik konsumen selama 1 tahun. Di musim panas tahun kedua, penjualan naik 3 kali lipat dari Rp 900 milyar (1980) menjadi Rp 2,6 triliun (1981).

PEMBAHASAN

Sukses Pocari Sweat sebagai produk minuman kesehatan yang terkenal tidak dicapai dalam waktu singkat, namun butuh waktu lama untuk bisa sukses saat ini.

Akihiko Otsuka, manajer pabrik di Otsuka Pharmaceutical yang merupakan anak dari Masahito Otsuka menjadi presiden direktur adalah cucu dari pendiri perusahaan. Dalam kepemimpinannya, perusahaan telah memproduksi obat yang menjadi produk yang handal bagi perusahaan. Tidak mau kalah dengan kesuksesan seniornya, Akihiko berusaha menciptakan produk yang belum pernah ada. Muncul ide membuat produk minuman yang sama dengan cairan infus. Tapi bagaimana mungkin cairan infus bisa menjadi minuman?

Ide tersebut lahir pada saat melakukan perjalanan ke Brasil. Mengingat kondisi air pada saat itu sangat buruk, sehingga terkena diare yang sangat berat. Saat itu oleh dokter yang memeriksa dianjurkan untuk menambah cairan dengan memasang infus agar kadar air dalam tubuhnya tidak berkurang. Bila tidak menambah kadar air terjadi dehidrasi atau kekurangan cairan.

Eksperimen

Tiga tahun sudah Akihiko Otsuka sudah menjadi Presiden Direktur Otsuka Pharmaceutical. Teringat akan kejadian yang menimpa dirinya beberapa tahun yang lalu saat berada di Brasil, Otsuka memerintahkan anak buahnya melakukan eksperimen untuk dapat menjadikan cairan infus sebagai minuman yang bermanfaat untuk menggantikan cairan tubuh.

Sejak saat itu eksperimen-eksperimen mulai dilakukan untuk mendapatkan produk yang dimaksud. Dimulai dengan mengetahui rasa keringat sebagai salah satu indikasi berkurangnya cairan ditubuh. Selain itu juga membandingkan keringat yang keluar dari tubuh saat berjalan dan saat mandi dengan sauna. Data yang didapatkan hasilnya cukup mengejutkan. Konsentrasi kadar garam di sauna mencapai 145, sedangkan saat berjalan hanya 20. Kesimpulan sementara yang didapatkan adalah keringat yang keluar pada saat olah raga mempunyai kadar garam yang relative lebih rendah dibandingkan dengan saat mandi sauna. Sehingga produk minuman

yang dibuat perusahaan adalah minuman untuk menambah kadar air tubuh dalam kehidupan sehari, sehingga dapat disimpulkan bahwa minuman yang akan diproduksi adalah membuat produk minuman dengan komposisi kadar garam yang rendah. Pada komposisinya keringat, mengandung berbagai macam ion antara lain: Natrium (berasa asin), Kalium dan Magnesium (berasa pahit). Hal ini yang menyebabkan produk yang dihasilkan ada rasa pahit. Dengan hasil tersebut tidak membuat eksperimen berhenti sampai disini.

Penemuan Tak Terduga

Dengan adanya hasil yang didapatkan, kemudian terlintas ide untuk memberi pemanis alami agar rasa pahit tersebut dihilangkan. Dengan ditambahkan pemanis tersebut kemudian timbul permasalahan baru yaitu produk yang dihasilkan menjadi manis yang mengakibatkan komposisi tidak seimbang. Sehingga produk tersebut tidak sesuai dengan yang ingin diciptakan oleh perusahaan yaitu produk kesehatan, maka kadar gula harus dikurangi semaksimal mungkin hingga kadar gula dalam produk minuman tersebut dibawah 10%.

Setelah hampir 3 tahun melakukan eksperimen dan serangkaian ujicoba, hingga suatu saat muncul ide mencampurkan produk minuman yang masih terasa pahit tersebut dengan produk serbuk instan yang juga dalam pengembangan perusahaannya. Tanpa diduga rasa pahitnya hilang dengan mencampurkan produk instan rasa jeruk tersebut. Kesimpulan yang didapat pada eksperimen itu adalah rasa pahit dari jeruk dapat menutupi rasa pahitnya. Setelah melalui serangkaian eksperimen akhirnya menemukan jenis jeruk yang berhasil menghilangkan rasa pahit, dan akhirnya berhasil membuat produk minuman dengan kadar gula dibawah 10%. Dari eksperimen tersebut terpilih 2 jenis produk minuman untuk diujikan pada tahap akhir, yaitu kadar gula 6,2% dan 7%. Setelah diujicoba dengan peneliti lain, disimpulkan bahwa kadar gula yang tepat adalah kadar gula dengan komposisi 7%.

Muncul ide lain untuk menguji produk minuman baru tersebut yaitu dengan menguji dengan mengajak para peneliti naik gunung. Setelah sampai di puncak gunung produk A (berkadar gula 7%) dan produk B (berkadar gula 6,2%) diberikan kepada peneliti untuk diminum. Hasil yang diperoleh bahwa kadar gula yang pas untuk diminum adalah produk B (kadar gula 6,2%). Kesimpulan dari eksperimen tersebut adalah pada saat berkeringat minuman dengan kadar gula sedikit terasa segar, selain itu mengingat produk ini adalah minuman kesehatan maka harus terasa enak pada saat diminum dan pada saat kita melakukan aktifitas. Akhirnya setelah bertahun-tahun bereksperimen, akhirnya terciptalah produk minuman Pocari Sweat, yang mempunyai artiminuman menyegarkan yang berfungsi menggantikan keringat.

Reaksi Konsumen

Penjualan Pocari Sweat dimulai tahun 1980. Pada awalnya para pengecer meragukan produk minuman baru tersebut. Mengingat rasa dari produk minuman tersebut tanggung (manis tidak, asinpun juga tidak). Para pengecer tidak yakin bila produk minuman tersebut dapat laku di pasaran. Akhirnya tim marketing membuka kios diberbagai event dan menawarkan dengan cara langsung kepada konsumen, tetapi cara seperti ini pun tidak berhasil juga. Dengan hasil tersebut team marketing cukup terpukul. Akhirnya Akihiko membuat keputusan yang cukup mengagetkan dengan menyuruh para marketing membagikan Pocari Sweat secara gratis. Akihiko berfikir bahwa keunggulan suatu produk tidak bisa dirasakan kalau tidak diminum berulang-ulang. Dengan demikian konsumen akan mengerti konsep Pocari Sweat dan penjualan dengan sendirinya akan meningkat.

Titik Balik

Team marketing saling berdiskusi dan berbagi ide untuk menempatkan lokasi yang tepat dalam membagikan produk minuman tersebut. Mulanya di lapangan baseball untuk membagikan produk minuman itu secara gratis. Hasilnya sangat mengejutkan. Anak-anak yang kehausan setelah bermain baseball menyukai produk minuman itu. Hal ini membuat team marketing semakin bersemangat menjelaskan manfaat dan konsep Pocari Sweat sebagai pengganti cairan tubuh yang hilang ketika olahraga. Setelah mencoba membagikan diberbagai tempat, mereka

yang telah merasakan produk minuman itu mengatakan rasanya aneh tapi enak, aneh karena mereka belum familiar dengan rasa tersebut. Dengan adanya system pemasaran dengan membagikan produk secara gratis, dari divisi keuangan melaporkan bahwa perusahaan sudah mengalami kerugian hingga Rp 400 Milyar dan meminta segera dihentikan.

Pada musim panas tahun 1981 menjadi titik baik perjuangan produk Pocary Sweat. Team marketing merasa terkejut mengingat stock yang dibagikan kepada pengecernya sudah habis dan para pengecer meminta untuk dikirimkan produk lagi. Dengan konsep dan rasa yang sudah dipahami dan dimengerti konsumen, hasilnya berbuah pada musim panas tahun kedua. Penjualan melonjak hingga 3 kali lipat. Oleh sebab itu, lahirlah filosofi bahwa mencapai sebuah kesuksesan diperlukan perjuangan, kegigihan dan pengorbanan. Filosofi itulah yang hingga sekarang diyakini oleh team produk minuman Pocary Sweat.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

1. Strategi persaingan yang terjadi pada pocary sweat itu adalah strategi diferensiasi, masing-masing minuman dalam kemasan saling menunjukkan keunggulannya. Dengan menggunakan Blue Ocean Strategy pocary berhasil menaklukkan pesaingnya melalui fitur produk yang inovatif dan mungkin tidak terpikirkan oleh pesaing, yaitu dengan menciptakan minuman yang mengandung ion pertama di dunia.
2. *Blue ocean* strategy adalah dengan melakukan inovasi nilai dan meningkatkan nilai manfaat sekaligus mengurangi biaya. Nilai manfaat ditingkatkan dengan cara melakukan eksperimen dari penemuan yang tak terduga dengan membuat minuman yang mengandung ion, kemudian melakukan pemasaran dengan memberikan secara gratis sehingga mengetahui reaksi konsumen terhadap minuman berion tersebut.
3. Rancangan strategi yang baru, menunjukkan bahwa pocary sweat telah melakukan strategi samudera biru dan memiliki 3 ciri strategi yang baik yaitu: a. Fokus : pada bisnis utama pada bidang farmasi, dengan mengembangkan dan berinovasi menciptakan produk dan pasar baru. b. Divergensi : yaitu melakukan pemasaran yang unik dengan membagikan secara gratis produk minuman yang mengandung ion, untuk mengetahui reaksi dan masukan dari konsumen tentang produk barunya.

SARAN

Demi menjaga kesuksesan bisnisnya PT. Otsuka hendaknya selalu konsisten terhadap kualitas dan inovasinya, dimana dalam mengimplementasikan Samudera Biru peluang-peluang yang tidak dipikirkan oleh pesaingnya menjadi pemikiran PT. Otsuka untuk dapat memenangkan persaingan dalam industry minuman.

DAFTAR RUJUKAN

- Tjiptono, F., Chandra, G. (2012). *Pemasaran strategik : mengupas pemasaran strategik, branding strategy, customer statisfaction, strategi kompetitif, hingga e-marketing*. Edisi 2. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Armstrong, K. (2003). *Dasar-dasar pemasaran*. Diterjemahkan oleh Bambang Sarwiji. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.

- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy(strategi samudra biru): ciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan*. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta.
- Rufaidah., F. (2012). *Manajemen strategik*. Bandung: Humaniora.
- Sugiana, G. (2013). *Metode riset : bisnis dan manajemen.Edisi 3*. Bandung: CV Guardaya Intimarta.
- Lupiyoadi, R. (2001). *Manajemen pemasaran jasa: teori dan praktik, Edisi Pertama*. Salemba Empat: Jakarta.
- Mazhaly, Numar D, Moengin, P. *Penerapan blue ocean strategy di pt x dalam menghadapi persaingan penjualan otomatis tank gauging di Indonesia*. Magister Teknik Industri, Universitas Trisakti.
- Rachman S.A., Pujangkoro, S.A, & Ginting, R. (2013). *Pendekatan blue ocean strategy terhadap strategi pelayanan rumah sakit*. 1. (2). 40-46.